

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/18

Christian Horak und Josef Baumüller

Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 2 (2018), S. 14-19.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Digitalisierung»: istockphoto.com
ISBN: 3-909437-52-4
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis

Christian Horak und Josef Baumüller

Die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche stellt eine Entwicklung dar, welche in Forschung und Praxis zu einem zentralen Thema geworden ist. Der gegenwärtige Wandel, im Hinblick auf seine weitläufigen Konsequenzen als «digitale Revolution» bezeichnet, verändert das Umfeld, in dem Unternehmen tätig sind, mitunter radikal – und stellt an deren Management und Steuerung neue Anforderungen. Diese gegenwärtig vor allem im Kontext gewinnorientierter Unternehmen diskutierten Entwicklungen lassen auch für NPO eine grundsätzlich gleich hohe Bedeutung und sogar einen Bedeutungsgewinn für die nahe Zukunft erwarten.

Der Begriff der Digitalisierung ist allerdings ein so vielgebrauchter wie letztlich vager. Gemeint wird üblicherweise ein Wandel des Unternehmensgeschehens hin zu digitalen Prozessen mithilfe der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT).¹ Er ist eng verbunden mit dem Begriff «Big Data», aber im Sinne einer praktischen Voraussetzung für diesen davon letztlich klar zu unterscheiden.² Unternehmen und NPO sind in einer Vielzahl an Erscheinungsformen davon betroffen, häufig unter Bezeichnungen wie jenen der Automatisierung oder der Prozessrationalisierung. Und wenngleich der IKT bei dieser Entwicklung eine zentrale Rolle zukommt, reichen die Auswirkungen weit darüber hinaus in alle Organisationsbereiche hinein; anders gesagt: Digitalisierung ist keine (reine) IT-Problemstellung. Dass Digitalisierung also ein Management-Thema ist,³ zeigen ihre drei Wirkungsebenen, die in der Literatur unterschieden werden:⁴

Digitale Geschäftsmodelle: Durch die Digitalisierung wird ein erweitertes Leistungsspektrum möglich, das neue Kundengruppen bzw. Finanzierungsquellen erschliesst. Diese besonders weitreichende Folge der Digitalisierung zeigt sich häufig bei Start-ups, z. B. besonders prominent bei Fintechs im Finanzbereich.

Digitale Wertschöpfung: Aber auch bereits bestehende Leistungsprozesse können hinsichtlich ihrer Effizienz und Wirksamkeit optimiert, die Wertschöpfung neu gedacht werden.

Digitale Organisationssteuerung: Aus Sicht von Management und Controlling eröffnet die Digitalisierung neue Möglichkeiten der Transparenzschaffung und Entscheidungsfindung nach innen wie nach aussen.

Diese Perspektiven zeigen sich auch für NPO in vielfältiger Ausprägung. In der vergleichsweise noch unterentwickelten Literatur zu den spezifischen Chancen für diese Organisationen finden sich zunächst neue Möglichkeiten des Austausches mit den Anspruchsgruppen bzw. deren Einbindung in das organisationale Geschehen, z. B. in Form ehrenamtlichen Engagements oder dem Fundraising. Hier stehen v. a. Aspekte in der Verbindung mit neuen Kommunikationstechnologien im Fokus.⁵ Durch die zunehmend anfallenden Datenmengen haben die Organisationen ausserdem neue Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, um hierdurch ihre Organisationssteuerung bzw. ihre Anspruchsgruppen- und v. a. Fördergeberkommunikation weiterzuentwickeln. Gerade im Hinblick auf die Probleme, die sich NPO typischerweise bei der Erfassung und Analyse ihrer Wirkungen stellen, trägt dies grosses Potential in sich.⁶ Dies gilt gleichermassen von Effektivitäts- wie aus Effizienzperspektiven aus betrachtet.⁷ Weitergedacht kann dies eine Grundlage sein, um durch Innovationen soziale Probleme zu adressieren, die sich bisher ihrer Erfassung durch NPO entzogen haben.⁸ So wie umgekehrt aber auch davon auszugehen sein wird, dass durch die Digitalisierung in allen Bereichen des menschlichen Lebens neue Probleme entstehen, die ebenso ein neues Betätigungsfeld für NPO eröffnen. Digitale Start-ups lassen sich im NPO-Bereich folglich wie im gewinnorientierten Bereich zunehmend beobachten.

Diesem Chancenpotential stehen freilich kritische Befunde jüngerer Datums aus der Praxis gegenüber, die noch 2015/16 aufzeigten, dass die Digitalisierung im deutschsprachigen Raum nur von wenigen NPO als prioritäres Thema gesehen wurde.⁹ Dies wirft – gerade im Vergleich zur Dynamik dieses Themas im Kontext gewinnorientierter Unternehmen¹⁰ – die Frage auf, ob der NPO-Bereich hier in angemessener Weise auf die zahlreichen Umwälzungen reagiert oder bereits ins Hintertreffen geraten ist.

Studienhintergrund und -vorgehen

Um diese aufgeworfene Frage zu adressieren, führte das Österreichische Controller-Institut (ÖCI) in Kooperation mit Contrast EY Management-Consulting im ersten Halbjahr 2017 eine Erhebung zur Bedeutung der Digitalisierung in der NPO-Praxis durch. Die Zielgruppe stellten NPO aller Betätigungsfelder und Grössen in Österreich und Deutschland dar; der Datenbank des ÖCI konnten hierzu rund 1000 Organisationen entnommen werden.¹¹ Diese wurden mittels E-Mail kontaktiert und ersucht, an der Umfrage mittels Online-Fragebogen teilzunehmen.

Diesen Fragebogen beantworteten letztendlich 82 NPO. Hierbei handelte es sich zum überwiegenden Teil um grosse Organisationen mit mehr als 500 Mitarbeitende (36); zw. 100 und 500 Mitarbeitende wiesen 21 NPO aus, gefolgt von 10 NPO mit Mitarbeitenden zw. 50 und 100 sowie 15 NPO mit noch geringerer Mitarbeitenden-Zahl. Bzgl. des Betätigungsfeldes wird das Sample überwiegend von Sozialorganisationen dominiert (n=38). Es folgen Interessenvertretungen (n=10) und Organisationen aus dem Bildungsbereich (n=7); die weiteren Branchen wiesen keine nennenswerte Teilnehmerzahl auf (z. B. Religion, Kultur) bzw. verzichteten manche NPO auf die Angabe ihres Betätigungsfeldes. Innerhalb dieser Organisationen waren es v. a. kaufmännische Verantwortliche (z. B. Geschäftsführer(innen) oder Mitglieder des Vorstandes), die an der Studie teilnahmen (n=50), daneben v. a. Mitarbeitende aus dem Controlling oder Rechnungswesen.

Die Studienergebnisse wurden sowohl deskriptiv als auch hinsichtlich korrelativer bzw. kausaler Zusammenhänge untersucht. Für Letztgenanntes stellten primär Grösse und Betätigungsfeld den Betrachtungsfokus dar. Nach keiner dieser Kategorisierungen zeig-

te sich jedoch ein signifikanter Unterschied zwischen den Organisationen; d. h. die in Folge dargestellten Ergebnisse gelten gesamthaft für die im Sample enthaltenen NPO. Dies kann weiterhin als Hinweis dafür gesehen werden, dass die dargestellten Befunde von breitenwirksamer Relevanz im NPO-Bereich sind – mit allen Einschränkungen zum Sample dieser Studie auch über diesen hinaus.

Studienbefunde

Digitalisierung im Allgemeinen

Die Studienteilnehmenden wurden anfangs um eine Einschätzung gebeten, inwieweit sie in der Digitalisierung gegenwärtig eine Herausforderung für ihre Organisationen sehen. Die Zustimmung zu dieser Frage war eine deutliche: 57 % sahen hierin eine «sehr wichtige» Herausforderung für ihre Zukunft, weitere 39 % beurteilten diese als «eher wichtig». Um zu erfassen, mit welchen erwarteten Vor- und Nachteilen diese Herausforderung für die Organisationen verbunden sind, welche Motivlage hier also zum Tragen kommt, wurden sie in einem nächsten Schritt um deren diesbzgl. Einschätzung gebeten (vgl. Abbildung 1).

Hinsichtlich der Vorteile sticht die Priorisierung kommunikativer Aspekte nach innen wie nach aussen heraus. Dass bei Letzterem v. a. Marketing-bezogene Erwägungen im Fokus stehen dürften unterstreicht demgegenüber die geringe Gewichtung der (grundsätzlich ebenso naheliegenden) Möglichkeit, Transparenz gegenüber Aussenstehenden zu schaffen. Ähnlich werden Effizienzsteigerungs- bzw. Kosteneinsparungspotenziale in umfassender Weise gesehen, während das Potenzial zur Erschliessung neuer Leistungen nur von 49 % der Studienteilnehmenden genannt wird. Dieser Fokus auf vergleichsweise einfach zu realisierende Aspekte gegenüber solchen mit eher langfristiger, ggf. strategischer Wirkung wirft freilich die Frage auf, ob den befragten NPO die Bedeutung der Digitalisierung in ihrer vollen Tragweite bewusst ist.

Korrespondierend mit diesen Befunden zu den Nutzenpotenzialen fallen auch die Einschätzungen zu möglichen Nachteilen auf. Hier dominieren Punkte, die durch einen hohen IT-Bezug gekennzeichnet sind. Dem Chancenpotential im Hinblick auf Effizienzüberlegungen steht weiterhin die geringe Gewichtung des erwarteten Nachteils gegenüber, dass dies mit entsprechendem

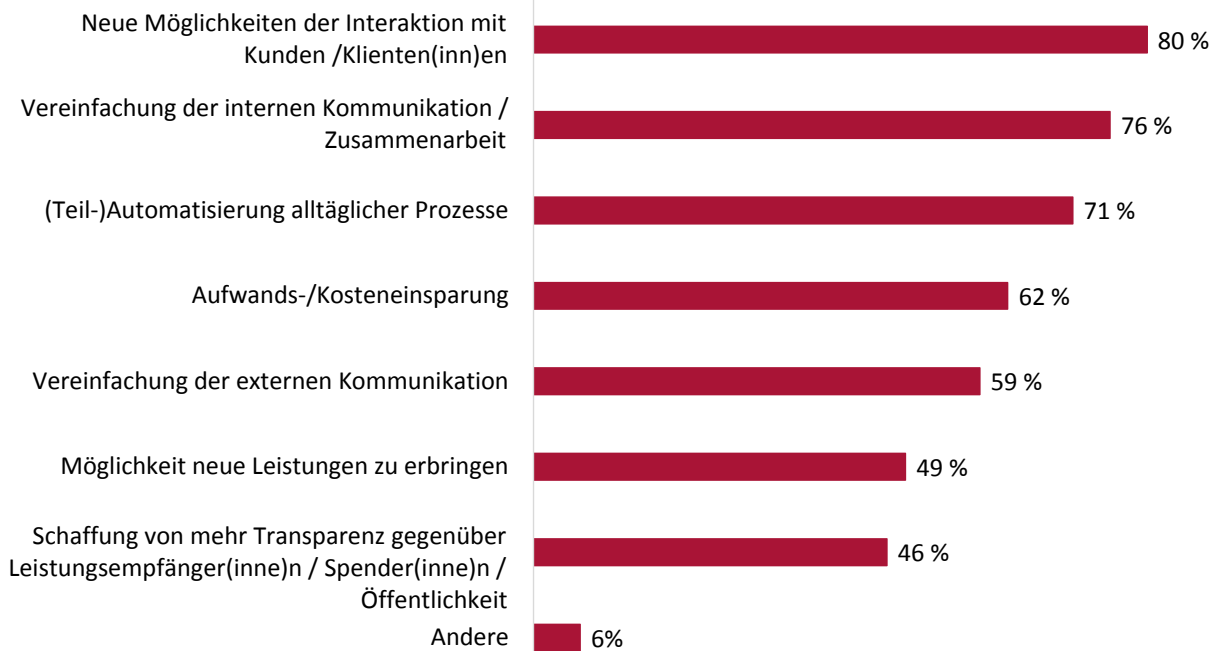


Abbildung 1: Erwartete Vorteile der Digitalisierung (Häufigkeit der Nennung)

Druck für die Mitarbeitenden einhergeht. Dies legt den Schluss nahe, dass die befragten Organisationen es evtl. noch eher als eine «Fleissaufgabe» betrachten, die Effizienzsteigerungspotentiale durch die Digitalisierung zu realisieren – und dahingehend keine Dringlichkeit wahrnehmen (vgl. Abbildung 2).

Digitalisierung und Organisation(ssteuerung)

Digitalisierung ist in den befragten NPO «Chefsache»: 59 % von ihnen gaben an, dass die Digitalisierung innerhalb der Organisation von der Geschäftsführungsebene vorangetrieben wird. Nennenswerte Bedeutung kam weiters den IT-Abteilungen (15 %) bzw. den Fachabteilungen (12 %) zu. Dieser Befund sticht insofern heraus, als es gerade diese Fachabteilungen sind, in denen sich die Digitalisierung am stärksten auswirkt und die durch ihren Einsatz diese Entwicklung erst zum Leben erwecken. Trotz des ebenso unstrittiger Weise erforderlichen «Commitments von oben» stellt dies also einen ambivalenten Befund dar, der auf weiteren Untersuchungsbedarf (sowie potentielle strukturelle Problembereiche in der Praxis) hinweist.

Zu den Ressourcen, die hierfür zur Verfügung stehen, gaben 49 % an, dass diese in Summe 0 %–5 % des Gesamtbudgets ausmachten; fast ebenso viele (41 %) nannten als Bandbreite sogar 6 %–10 %. In 68 % der

befragten NPO sind weiterhin bis zu fünf Vollbeschäftigungsäquivalente an Personalressourcen mit diesem Thema gebunden; am anderen Ende des Spektrums stehen immerhin noch sieben Organisationen (9 %), die mehr als 20 Mitarbeitende in Vollbeschäftigungsäquivalenten damit betraut haben. Gemessen an den konkreten Rahmenbedingungen für die jeweilige NPO stellt mehr als die Hälfte (56 %) ein vergleichsweise hohes Budget für die Weiterqualifizierung dieser Mitarbeitenden zur Verfügung.

Zu einem kritischen Fazit führt allerdings die Berücksichtigung der Digitalisierung in die Organisationsstrategie und -steuerung. Trotz des genannten, in vielen NPO nicht unbeachtlichen Ressourceneinsatzes, gaben 38 % der befragten Organisationen an, keine verschriftlichte Strategie hierzu zu verfolgen. Nur in 13 % liegt demgegenüber eine solche vor, bei den anderen Organisationen ist sie immerhin in Entwicklung (19 %) bzw. ist diese Entwicklung geplant (30 %). Positiv ist zu würdigen, dass in Summe 70 % eine Digitalisierungsstrategie als Bestandteil ihrer Gesamtstrategie (in welcher Form auch immer) enthalten sehen. 40 % der befragten NPO leiten auch ihre Digitalisierungsplanung im Rahmen der gesamtstrategischen Planung ab, während 32 % ihre Digitalisierungsmassnahmen bloss projektbezogen planen und

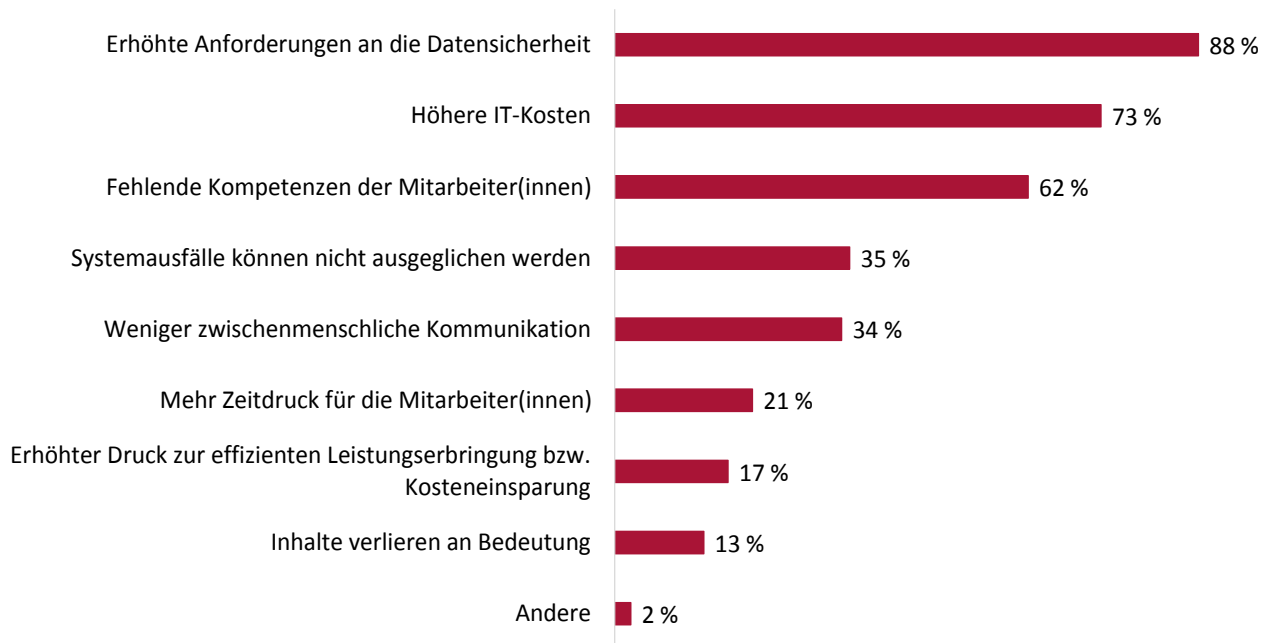


Abbildung 2: Erwartete Nachteile der Digitalisierung (Häufigkeit der Nennung)

diese Projekte folglich den Konnex zur Gesamtstrategie herstellen. Eine Begründung hierfür könnte etwa darin liegen, dass in der Einordnung der Digitalisierungsstrategie im Rahmen der Gesamtstrategie ein zu grosser bürokratischer Aufwand gesehen wird – die Wichtigkeit des Themas legt es jedoch nahe, einen Mehrwert hinter seiner systematischen Verortung im Zielsystem von NPO zu sehen.

Die grössten Auswirkungen der Digitalisierung werden innerhalb der befragten NPO auf den Bereich der Kommunikation mit den Kund(inn)en bzw. den Leistungsempfänger(inne)n gesehen (38 %). Hierauf folgen die Bereiche Marketing/PR und Fundraising (25 %) und Interne Kommunikation bzw. Zusammenarbeit im Team (22 %). Auswirkungen auf das Rechnungswesen werden demgegenüber nur von 16 % als entsprechend gravierend eingeschätzt.

Perspektiven aus NPO-Sicht

Als grösste Herausforderung für die Zukunft nannte rund ein Drittel der befragten Organisationen die Schulung von bestehendem Personal, um es ausreichend fit für die anstehenden Aufgaben in Verbindung mit der Digitalisierung zu machen (ein Befund, der im Einklang mit der zuvor dargestellten Schulungsintensität des bestehenden Personals steht). Damit eng ver-

bunden folgten an zweiter Stelle fehlende finanzielle Ressourcen hierfür sowie v. a. für weitergehende (IT-) Investitionen. Nur rund 16 % gaben demgegenüber an, am Arbeitsmarkt bzgl. neuer Mitarbeitenden Ausschau zu halten und hier mit dem Finden adäquater Ressourcen zu kämpfen.

In inhaltlicher Hinsicht fokussieren 40 % der befragten NPO auf das Erschliessen der Möglichkeiten von Social Media für ihre Zwecke. An zweiter Stelle folgt der Einsatz von Mobile Devices und Wearables im Rahmen des Leistungsprozesses. Somit finden auch bei dieser Frage Kommunikations- bzw. Effizienzziele hinter der Digitalisierung ihren Niederschlag in den Prioritäten der Organisationen.

Damit, dass durch die Digitalisierung konkurrierende Leistungsanbieter entstehen, rechnet der überwiegende Teil der befragten NPO nicht (25 % – «nein»; 34 % – «eher nicht»). Anders verhält es sich jedoch in der Innensicht: rund drei viertel der Organisationen geht davon aus, dass durch die Digitalisierung die Leistungsangebote in ihrer Organisation ergänzt oder optimiert werden können (45 % – «ja»; 32 % – «eher schon»). Ähnlich zustimmend fiel auch die weitergehende Einschätzung aus, ob die Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren im Geschäftsmodell bzw. Leistungsportfolio grundlegend an Bedeutung gewinnen

wird (44 % – «ja»; 40 % – «eher schon») bzw. sogar Veränderungen notwendig machen wird (29 % – «ja»; 42 % – «eher schon»). Wie dies erfolgen wird, dazu gibt es eine klare Meinung: 64 % teilten die Auffassung, dass bestehende Leistungen um neue digitale Leistungen ergänzt werden, d. h. dass auch hier die «Optimierung» im Fokus steht. Als wenig relevant wurden demgegenüber die Perspektiven beurteilt, dass bestehende Leistungen nur noch digital angeboten werden (13 %) bzw. bestehende Leistungen durch neue Leistungen ersetzt werden (10 %).

Fazit

Digitalisierung ist ein Thema, das auch in NPO angekommen ist. Der grösste Teil der für die vorliegende Studie befragten NPO scheint sich ihrer weitreichenden Bedeutung bewusst zu sein – wobei sich die Vorstellungen dazu im Detail unterscheiden. Er sieht insbesondere Kommunikations- und Effizienzsteigerungsaspekte im Fokus stehend; hier wird also eine Optimierung des Bestehenden angestrebt (nicht zuletzt wohl im Sinne von «quick wins»). Anders gesagt: es zeichnet sich ein klarer Ressourcenfokus ab. Dafür werden entsprechende Mittel durch diese NPO investiert. Das weiterreichende Innovationspotenzial der Digitalisierung scheint demgegenüber noch eine geringere Beachtung zu erfahren. Gerade in den Veränderungen des zugrunde liegenden Geschäftsmodells (bzw. dem Entstehen neuer Geschäftsmodelle) wird das «disruptive Potential» der Digitalisierung verortet.¹² Hier besteht ebenso Entwicklungspotential wie in der systematischen (!) Verankerung des Themas in der Organisationssteuerung.¹³

Anders als eine Studie der WHU, die Ende 2017 zum Thema Digitalisierung im NPO-Bereich durchgeführt wurde, konnte durch die vorliegende Erhebung kein signifikanter Unterschied zwischen grossen und kleinen NPO festgestellt werden, was die Wahrnehmungen sowie den Zugang zu den behandelten Fragestellungen betrifft.¹⁴ Dennoch lässt sich als gemeinsames Fazit ziehen, dass es grosse Unterschiede auf Ebene der einzelnen Organisationen gibt – so weit fortgeschritten manche schon in ihren Auseinandersetzungen sind, so sehr scheinen andere noch mit grundlegenden Betrachtungen beschäftigt. Nicht nur Forschung und Beratung, sondern auch diese betroffenen Organisationen selbst sind daher aufzufordern, das Thema ver-

mehrt in ihren Fokus zu rücken. Ein Ansatz hierfür kann z. B. ein Austausch zwischen den NPO selbst zu «Best Practices» sein. Auf grundlegender Ebene ist jedenfalls ein Bewusstsein für die Chancen- und Gefahrenpotenziale des Themas Digitalisierung ratsam – und eine Kultur, die eine offene Auseinandersetzung hiermit zulässt.

Mit Blick auf die zahlreichen Befunde für gewinnorientierte Unternehmen scheinen NPO dennoch vergleichsweise unterentwickelt in ihrem Umgang mit dem gegenständlichen Thema. Dies kann für die Zukunft eine Vielzahl an Herausforderungen für diese bereithalten, damit sie in ihrem Tun ihre Relevanz nicht verlieren. Dies gilt insbesondere für die für NPO besonders bedeutsame Fragestellung, wie diese ihre Wirksamkeit sicherstellen bzw. weiter erhöhen können. Und auch die Forschung scheint gefordert, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für diesen «digitalen Wandel» im NPO-Bereich zu deren Unterstützung verstärkt zu untersuchen.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Baumüller, 2017b.
- ² Vgl. Baumüller, 2017a.
- ³ Dazu weiterführend Bürki/Stuhlmann, 2017, S. 7 f.
- ⁴ Vgl. Kieninger et al., 2015, S. 4.
- ⁵ Vgl. Aldehoff & Morcos, 2017.
- ⁶ Vgl. Patterson, 2017; Digital Civil Society Lab, 2018.
- ⁷ Vgl. Wieser, 2018.
- ⁸ Vgl. Desouza, 2014.
- ⁹ Vgl. Horak et al., 2017, S. 86.
- ¹⁰ Siehe z.B. bereits Deloitte, 2013.
- ¹¹ Hierbei handelte es sich fast ausschliesslich um etablierte Organisationen. Start-ups waren, soweit nachvollziehbar, nicht im Datensatz enthalten.
- ¹² Vgl. Schlotmann, 2018.
- ¹³ Dazu u.a. ICV, 2014.
- ¹⁴ Vgl. Dufft et al., 2017.

Literatur

- Aldehoff, L. & Morcos, S. (2017). *Chancen der Digitalisierung für Engagement entdecken*, MuP Praxishilfe. <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/13661.pdf> (9.6.2018).
- Baumüller, J. (2017a). *Big Data. Steuer- und Wirtschaftskartei*, 92 (23/24), S. 1064–1067.
- Baumüller, J. (2017b). *Digitalisierung. Steuer- und Wirtschaftskartei*, 92 (27), S. 1180–1183.

Bürki, A. & Stuhlmann, K. (2017). *NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen*. *Verbands-Management*, 43 (1), S. 6–12.

Deloitte (2013). *Digitalisierung im Mittelstand*. <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf> (8.6.2018).

Desouza, K. C. (2014). *Big Data for Social Innovation*. https://ssir.org/articles/entry/big_data_for_social_innovation (8.6.2018).

Digital Civil Society Lab (2018). *What is the Digital Impact Toolkit?*. <https://dev.digitalimpact.io/about-us/> (8.6.18).

Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017): *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen*. <http://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf> (8.6.2018).

Horak, C., Baumüller, J. & Bodendorfer, M. (2017). *Steuerung in Nonprofit-Organisationen – Entwicklungsstand und Perspektiven*. In: Theuvsen, L., Andeßner, R., Gmür, M. & Greiling, D. (Hrsg.). *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 79–87.

Internationaler Controller Verein (ICV) (2014). *Big Data – Potenzial für den Controller*. https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV_Ideenwerkstatt_DreamCar-Bericht_BigData.pdf (8.6.2018).

Kieninger, M., Mehanna, W. & Michel, U. (2015). *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung*. In: Horváth, P. & Michel, U. (Hrsg.). *Controlling im digitalen Zeitalter* (S. 3–13). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Patterson, D. (2017). *How nonprofits use big data to change the world*. <https://www.techrepublic.com/article/how-nonprofits-use-big-data-to-change-the-world/> (8.6.18).

Schlotmann, R. (2018). *Digitalisierung auf mittelständisch*. Heidelberg: Springer Vieweg.

Wieser, A. (2018). *Die smarte Stiftung*. *Stiftung & Sponsoring*, 21 (2), S. 9–10.

Das Wichtigste in Kürze

Der Grossteil der befragten Nonprofit-Organisationen sieht in der Digitalisierung eine wichtige bis sehr wichtige Herausforderung. Dabei ist die Digitalisierung «Chefsache», sie wird auf der Ebene der Geschäftsführung vorangetrieben. Obwohl der Ressourceneinsatz für die Digitalisierung nicht unbeträchtlich ist, gibt über ein Drittel der befragten Organisationen an, keine verschriftlichte Strategie hierzu zu verfolgen. Aus Sicht der NPO wird die Digitalisierung den grössten Einfluss auf den Kommunikations- und Marketingbereich haben. Eine grosse Herausforderung wird es in Zukunft sein, das Personal entsprechend zu schulen. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen scheint der digitale Wandel im Dritten Sektor noch nicht sehr weit fortgeschritten zu sein.

Die Autoren



Christian Horak / christian.horak@at.ey.com

Dr. Christian Horak ist Partner bei Contrast Ernst & Young Management-Consulting GmbH in Wien und Lehrgangsleiter am Controller-Institut im Fachbereich Nonprofit und Public Management.



Josef Baumüller / josef.baumueller@univie.ac.at

Mag. (FH) Josef Baumüller ist fachlicher Mitarbeiter am Controller-Institut in Wien und Tulln an der Donau. Daneben lehrt er an zahlreichen österreichischen Hochschulen, u. a. an der Universität Wien, wo er zugleich über Fragen des Rechnungswesens von NPO promoviert.